

# 最新内部调研主要包括 企业内部调研报告 (优秀10篇)

在日常的学习、工作、生活中，肯定对各类范文都很熟悉吧。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？以下是小编为大家收集的优秀范文，欢迎大家分享阅读。

## 内部调研主要包括篇一

内部会计监督是单位会计机构和会计人员依据各项财经法规和财务制度,通过记录、计算、分析、检查等方法,对单位生产经营活动的合法性、合理性和有效性进行监督,使之能够按既定的目标和要求来进行。从目前单位内部监督的总体情况看,内控制度不严、监督职能乏力、守法意识淡薄,不仅导致一些违规、违法问题通过会计工作合法化,损害国家和社会公众利益,也严重影响了会计信息的真实性。

一是内部控制不严。这是一个单位会计机构设置的问题,内部控制制度的不严密,会计事项相关人员的职责、权限不清,达不到相互分离、相互制约的会计要求,这不仅使企业内部会计监督流于形式,也是造成会计信息失真的一个重要原因。

二是会计监督乏力。虽然《会计法》赋予会计人员监督本单位经济活动的职权,但由于缺乏会计依法行使职权的保障措施,会计人员往往是顶得住的站不住,站得住的顶不住,一些单位的内部会计监督实际上已是徒具虚名。

三是守法意识淡薄。一定时期人们的法律观念和法律知识,直接影响着人们对法律法规的遵守情况。从目前情况来看,无论是单位领导还是会计人员对会计法规、税收法规等政策的有法必依意识尚相当薄弱,甚至为了集体利益、团体利益或个人利益,将企业内部会计监督制度置于脑后。

(一)法律法规建设不健全是首要原因。我国会计监督的法律约束机制不健全,使得会计不能有效地行使其监督职能,导致企业会计监督不力。比如,新的《会计法》虽已颁布,但是相关配套的法律法规却没有跟上。

(二)人事管理体制的影响是直接原因。任何信息都来自于人的活动,会计信息也不例外。不同的人事管理体制,对人的意识和行为会产生不同的影响。其一、一些企业单位领导的人事管理仍然集中在政府部门,有着浓厚的政治色彩,使单位领导不仅仅是一个企业家,更重要的是一个政治家。面对上级下达的硬指标,单位领导在这种压力下,不越过会计监督粉饰报表、编造假数字就难过考核关,严重的将被一票否决,乌纱帽难保;而且许多领导在官出数字、数字出官不良风气的影响下,为迎合领导意志,不得不以虚假报表上报,所谓的假业绩能引金凤凰,就是这个道理。其二、由于目前企事业单位掌握着对本单位财会人员的评先、评优、任命、提拔、调动、晋升等职权,会计人员捧的是本单位的饭碗。尽管国家规定各级财政部门管理本地区会计工作,每一位会计人员也都想坚持诚信为本、操守为重、遵循准则、不做假帐的从业原则,做一名出色的会计人,但在单位领导为了自己以及小团体利益而不顾国家财会法规和财经纪律的情况下,会计人员不得不违反会计监督的要求而屈从单位领导的意志。

(三)会计人员素养的不高是主要环节。一般而言,会计人员是企业会计监督的直接参与者,一些会计人员法制观念淡薄,职业道德意识不强,主观性、随意性较大,缺乏职业风险意识,职业判断能力弱,自我管理能力差,惟命是从,在权大于法的思想下支配下,将会计监督置之一旁。如果会计人员具备了较高的业务素质和道德水平,就能够自觉抵制来自于各方面的诱惑和压力,严格执行会计监督的相关内容,拒绝制造虚假会计信息。但是,治理企业内部会计监督存在的一些问题,不能完全依赖于会计人员业务素质、道德素质的提高,更要有良好的法制环境、经济秩序以及必要的行政手段,共同促进企业内部会计监督的有序运行。

健全单位内部监督控制体系，主要包括四个性。一是安全性。通过适当业务权限的设置和合理的授权，保证货币资金进出企业的安全性；二是可靠性。通过准确的会计记录、计量及记载，保证会计信息的可靠性；三是可操作性。通过确认、核算方式的制度化，保证会计信息的可操作性；四是完整性。通过及时的实物盘点，建立定期盘点制度，保障企业各项资产的完整性。

健全内部监督控制体系主要应从以下七个方面入手：一是配备可靠职员。对关键会计岗位人员要由单位领导集体讨论任命，并对关键会计岗位人员的行为进行追踪，打消其投机取巧的企图；二是实行职责分离。包括经营与会计、财产保管与会计、交易权与财产保管，会计人员之间的职责分离，形成相互牵制；三是给予恰当授权。可按公司章程、规章制度、企业经营计划等进行一般授权；四是建立档案制度。会计档案、文书档案要及时、完整地建立，防止篡改，以保持对当事人的责任追究的压力；五是制定合理程序。会计工作程序要符合专业化分工的要求，有规范的操作标准，能准确划分责任，并形成必要的牵制；六是实行职责轮换。对关键会计岗位人员建立职责轮换措施，及时发现各岗位工作中存在的问题；七是建立检查制度。对控制系统的运转情况，定期安排外部人员或内部审计人员检查，以保证内部控制系统的有效性。

(一) 依法执政是内部会计监督制度执行的保障。《会计法》规定单位负责人应当保证会计机构、会计人员依法履行职责、单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责。单位领导在建立和执行内部会计监督制度控制环境中起着关键性作用。单位领导应当严格执行《会计法》的相关规定，依法行政，保障各项内部会计监督制度的执行。

(二) 人员选用是内部会计监督制度执行的基础。内部控制制度设计完善这是前提，但是没有相关具体的工作人员来运作，也不能充分发挥其相应的作用。单位的择人、选人、用人政策直接关系到企业的人员配备，直接影响着是否有较高能力

的人员来执行内部控制制度。要杜绝账户设置不合理、记录不真实的情况，充分发挥会计监督制度的职能作用，就必须重视对内部控制制度执行人员的培训与再培训，定期进行考评，奖优罚劣。

(三)严格内审是内部会计监督制度执行的保证。内部审计机构是强化内部控制制度的一项基本措施，内部审计工作的职责不仅包括审核会计账目、会计核算及遵守法律法规情况，还包括稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率，并向企业最高管理部门提出报告，从而保证企业的内部控制制度更加完善严密。

(四)提高素质是内部会计监督制度执行的保证。随着改革的不断深入和经济的不断发展，对财务人员的需求不断增加，一大批人员加入到会计队伍中来，使会计队伍迅速发展壮大，但就其个人素质，业技水平来讲参差不齐；另外，新的经济现象不断涌现，会计方面所涉及的学科和内容不断增加，新的情况也不断在出现，需要进行研究，因此，有必要进行培训，以提高会计人员的整体水平。使会计人员树立起遵纪守法，廉洁自律，忠于职守，严格监督，实事求是，搞好核算，精心理财，优质服务的良好职业道德。要不断进行观念更新的培训，提高会计人员对新问题的判断力，在思想上把会计监督从单纯的检查、督促观念中纠正过来，克服那种一讲监督就是管、卡的陈腐观点，树立起会计监督是为发展生产经营服务的指导思想。作为一名合格的会计人员，有责任有义务通晓财经法规，宣传国家有关财经方面的法律法规，严格把关，为企业的生产经营出谋划策，当好领导的参谋和助手。当与领导在财经方面发生不同意见时，如果不涉及原则问题，除了详实向领导做好解释外，应无条件地服从领导的决定；在涉及原则问题时，要依法行使会计的监督职能进行坚决的抵制，确保国有资产不受损失，充分发挥会计人员的监督作用。

(五)强化地位是内部会计监督制度执行的环境。要使会计人员安心工作，正确行使会计监督职能，必须提高会计人员的

社会地位和知名度，为会计人员创造良好的工作环境。同时，要搞好会计监督仅仅依靠会计人员是远远不够的，必须要社会各阶层都来关心和支持，最大限度地发挥会计的监督职能，共同促进社会主义经济建设。

## 内部调研主要包括篇二

单位内部会计监督制度，也称内部控制制度，是指单位为了保证经济业务活动的有效进行，保护其资产的安全、完整，防止、发现、纠正错误与舞弊，保证会计资料的真实、完整而制定和实施的政策和程序，采取的制度和办法。《会计法》规定：“各单位应当建立、健全本单位内部会计监督制度。”建立、健全内部会计监督制度是各单位的法定义务。

### 一、内部会计监督现状

内部会计监督是单位会计机构和会计人员依据各项财经法规和财务制度，通过记录、计算、分析、检查等方法，对单位生产经营活动的合法性、合理性和有效性进行监督，使之能够按既定的目标和要求来进行。从目前单位内部监督的总体情况看，内控制度不严、监督职能乏力、守法意识淡薄，不仅导致一些违规、违法问题通过会计工作“合法化”，损害国家和社会公众利益，也严重影响了会计信息的真实性。

一是内部控制不严。这是一个单位会计机构设置的问题，内部控制制度的不严密，会计事项相关人员的职责、权限不清，达不到相互分离、相互制约的会计要求，这不仅使企业内部会计监督流于形式，也是造成会计信息失真的一个重要原因。

二是会计监督乏力。虽然《会计法》赋予会计人员监督本单位经济活动的职权，但由于缺乏会计依法行使职权的保障措施，会计人员往往是“顶得住的站不住，站得住的顶不住”，一些单位的内部会计监督实际上已是徒具虚名。

三是守法意识淡薄。一定时期人们的法律观念和法律知识，直接影响着人们对法律法规的遵守情况。从目前情况来看，无论是单位领导还是会计人员对会计法规、税收法规等政策的“有法必依”意识尚相当薄弱，甚至为了集体利益、团体利益或个人利益，将企业内部会计监督制度置于脑后。

## 二、内部会计监督存在问题的原因分析

（一）法律法规建设不健全是首要原因。我国会计监督的法律约束机制不健全，使得会计不能有效地行使其监督职能，导致企业会计监督不力。比如，新的《会计法》虽已颁布，但是相关配套的法律法规却没有跟上。

坚持“诚信为本、操守为重、遵循准则、不做假帐”的从业原则，做一名出色的会计人，但在单位领导为了自己以及小团体利益而不顾国家财会法规和财经纪律的情况下，会计人员不得不违反会计监督的要求而屈从单位领导的意志。

（三）会计人员素养的不高是主要环节。一般而言，会计人员是企业会计监督的直接参与者，一些会计人员法制观念淡薄，职业道德意识不强，主观性、随意性较大，缺乏职业风险意识，职业判断能力弱，自我管理能力强，惟命是从，在权大于法的思想支配下，将会计监督置之一旁。如果会计人员具备了较高的业务素质和道德水平，就能够自觉抵制来自于各方面的诱惑和压力，严格执行会计监督的相关内容，拒绝制造虚假会计信息。但是，治理企业内部会计监督存在的一些问题，不能完全依赖于会计人员业务素质、道德素质的提高，更要有良好的法制环境、经济秩序以及必要的行政手段，共同促进企业内部会计监督的有序运行。

## 三、健全单位内部会计监督控制体系的基本内容

健全单位内部监督控制体系，主要包括“四个性”。一是安全性。通过适当业务权限的设置和合理的授权，保证货币资

金进出企业的安全性；二是可靠性。通过准确的会计记录、计量及记载，保证会计信息的可靠性；三是可操作性。通过确认、核算方式的制度化，保证会计信息的可操作性；四是完整性。通过及时的实物盘点，建立定期盘点制度，保障企业各项资产的完整性。

健全内部监督控制体系主要应从以下七个方面入手：一是配备可靠职员。对关键会计岗位人员要由单位领导集体讨论任命，并对关键会计岗位人员的行为进行追踪，打消其投机取巧的企图；二是实行职责分离。包括经营与会计、财产保管与会计、交易权与财产保管，会计人员之间的职责分离，形成相互牵制；三是给予恰当授权。可按公司章程、规章制度、企业经营计划等进行一般授权；四是建立档案制度。会计档案、文书档案要及时、完整地建立，防止篡改，以保持对当事人的责任追究的压力；五是制定合理程序。会计工作程序要符合专业化分工的要求，有规范的操作标准，能准确划分责任，并形成必要的牵制；六是实行职责轮换。对关键会计岗位人员建立职责轮换措施，及时发现各岗位工作中存在的问题；七是建立检查制度。对控制系统的运转情况，定期安排外部人员或内部审计人员检查，以保证内部控制系统的有效性。

#### 四、保证内部会计监督制度执行的主要措施

（一）依法执政是内部会计监督制度执行的保障。《会计法》规定“单位负责人应当保证会计机构、会计人员依法履行职责”、“单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责”。单位领导在建立和执行内部会计监督制度控制环境中起着关键性作用。单位领导应当严格执行《会计法》的相关规定，依法行政，保障各项内部会计监督制度的执行。

（二）人员选用是内部会计监督制度执行的基础。内部控制制度设计完善这是前提，但是没有相关具体的工作人员来运

作，也不能充分发挥其相应的作用。单位的择人、选人、用人政策直接关系到企业的人员配备，直接影响着是否有较高能力的人员来执行内部控制制度。要杜绝账户设置不合理、记录不真实的情况，充分发挥会计监督制度的职能作用，就必须重视对内部控制制度执行人员的培训与再培训，定期进行考评，奖优罚劣。

（三）严格内审是内部会计监督制度执行的保证。内部审计机构是强化内部控制制度的一项基本措施，内部审计工作的职责不仅包括审核会计账目、会计核算及遵守法律法规情况，还包括稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率，并向企业最高管理部门提出报告，从而保证企业的内部控制制度更加完善严密。

（四）提高素质是内部会计监督制度执行的保证。随着改革的不断深入和经济的不断发展，对财务人员的需求不断增加，一大批人员加入到会计队伍中来，使会计队伍迅速发展壮大，但就其个人素质，业技术水平来讲参差不齐；另外，新的经济现象不断涌现，会计方面所涉及的学科和内容不断增加，新的情况也不断在出现，需要进行研究，因此，有必要进行培训，以提高会计人员的整体水平。使会计人员树立起遵纪守法，廉洁自律，忠于职守，严格监督，实事求是，搞好核算，精心理财，优质服务的良好职业道德。要不断进行观念更新的培训，提高会计人员对新问题的判断力，在思想上把会计监督从单纯的“检查、督促”观念中纠正过来，克服那种一讲监督就是“管、卡”的陈腐观点，树立起会计监督是为发展生产经营服务的指导思想。作为一名合格的会计人员，有责任有义务通晓财经法规，宣传国家有关财经方面的法律法规，严格把关，为企业的生产经营出谋划策，当好领导的参谋和助手。当与领导在财经方面发生不同意见时，如果不涉及原则问题，除了详实向领导做好解释外，应无条件地服从领导的决定；在涉及原则问题时，要依法行使会计的监督职能进行坚决的抵制，确保国有资产不受损失，充分发挥会计人员的监督作用。

（五）强化地位是内部会计监督制度执行的环境。要使会计人员安心工作，正确行使会计监督职能，必须提高会计人员的社会地位和知名度，为会计人员创造良好的工作环境。同时，要搞好会计监督仅仅依靠会计人员是远远不够的，必须要社会各阶层都来关心和支持，最大限度地发挥会计的监督职能，共同促进社会主义经济建设。

## 内部调研主要包括篇三

### 一、调研情况

#### （一）岗位情况

表 1 各工序岗位基本情况

岗位（根据劳动强度排序）

岗位价

工作饱和

度

值及重要性排

名

86.4%

工序

定员

建议定员

主要工作内容

每班有效工作 时间（含吃饭）

窑中（轮班）

预热器 窑中（早班）

窑头（1 线）窑头（2、3 线）煤磨

加油、巡检、处理卫生

415

1 5

1 4

清结皮、处理卫生

仅卫生

390 292

81.25% 60.8%

4 3 2

1 1

巡检各岗位、看火看料、处理卫生、烧垃圾 巡检各岗位、看火看料、处理卫生

入煤、清下料管、卫生

355

73.9% 61.4%

1 1

295

328 (异常) 264 (正常)

2 5

68.3% 55.5% 87.5% 32.9%

监控画面，修改参数

(实际操作：抄表、巡视 画面、联系现场、修改参数等)

监控画面，修改参数

0

(实际操作：抄表、巡视 画面、联系现场、修改参数等)

焊补

烧成窑中控

420

158（实际）

煤中控

420

126（实际）

87.5% 26.2%

机修（倒班）

机修（白班）

电工（倒班）

电工（白班）

制作、焊补、检修

350

72.9%

巡检

巡检、集中处理电气和设

备问题

发电量、加油、空冷器

排气、循环水池、填记录、巡检、处理油污 定排和水位计排  
污、开

关阀门、记录、巡检、卫生

270（正常）450（异常）

330

56.2-93%

68.7%

汽轮机

359

74.8%

余热

锅炉

340

70.8%

制水取样、水样化验、氨

水处理

338

70.4%

水化验、记录、加药

监控画面，修改参数

余热中控87.5%

（实际：抄表、巡视画面、420

166（实际）

34.6%

联系现场、修改参数等）

余热电工

巡检

## （二）岗位综合分析

### 1、各岗位价值分析

（1）烧成工序各岗位价值排序（从高到低）：窑中控、窑头、窑中、预热器、煤磨、煤中控。理由：从对生产的直接影响、决策程度、思考问题次数、工作强度、知识技能经验、管理能力、安全风险、环境因素等各方面考量。窑中控：需要满足以上所有的要求，同时窑中控还肩负着对生产、质量、环境、安全风险的控制，且可直接影响现场人员劳动强度（一次喷灰就造成极大劳动强度）。窑头：需要满足以上所有的要求，同时还肩负着对生产、质量、环境、安全风险辅助控制，且需要协调现场人员工作。窑中：协助窑头工进行工作，且劳动强度较大，负责区域广。预热器：工作环境较差，安全风险较大。煤磨：责任区域较小，在煤湿度不高时劳动强度很低。煤中控：有效工作时间很低，且可以有窑中

控负责。（2）余热发电工序各岗位价值排序（从高到低）：汽轮机工、余热中控、水处理、锅炉。理由：从对生产的直接影响、决策程度、思考问题次数、工作强度、知识技能经验、管理能力、安全风险、环境因素等各方面考量。汽轮机工：需要满足以上所有的要求，作为班长对现场进行管理，一岗两责，同时在生产现场利用休息时间需要在现场监控中控画面，辅助余热中控工作。余热中控：各方面要求均中等，相比于窑中控，其对现场人员的劳动强度、环境控制较低。

水处理：取样、制水等各方面工作均对生产有一定的辅助影响。

锅炉：巡查、卫生为其主要工作。

## 2、计划定员实际定员情况

第一阶段改革结束，烧成车间要求达到定员

### 1、管理模式转变前后的对比

得：

（1）技术上看，专人管专事，更专业，分析问题更深入，资源能够共享与交

流。

（2）管理上看，人员能够集中调配，横向人员可以互补，有利于节约人力成本和物资成本。

失：

（1）因一人负责制问题，生料、烧成、水泥三方面并没有形成良好的配合，管理人员大局观尚待加强，上一道工序应当积极为下一工序提供方便。

## 2、相关制度完善情况

(1) 继续沿用以前的《岗位操作规程》。

(2) 安全、环境等方面的管理，除综合管理处外，烧成车间没有自行细化。

(3) 仅制定了针对于现场卫生区域划分等通知，也没有相应的员工管理制度。

## 3、九大部门间的沟通配合情况

### (1) 采购中心

所采购物品特别是原煤、原材料问题上，因原煤供货紧张，烧成车间对

原煤无法控制。原煤的湿度及原材料的质量将直接影响人员配置（煤巡检、预热器工）。

### (2) 营销中心

营销中心的销量计划性是否加强可影响车间检修计划及设备保养。

## 二、存在的问题及建议

### 1、人员配置

(1) 烧成车间设值班长，组织处理三条线的生产问题，设

4 人，与调

2 人与值班长 4 度白班工作内容有重合，实际上从事调度工作的人员有调度

人，共计 6 人。建议只设中班和夜班值班长，保持与二厂模式相同。

(2) 在设值班长若干的同时，窑头班长的工作职责应当变动，窑头班长每个班口对每个岗位的巡视约 2 个小时，应当相应减少，由当班值班长进行巡视。

(3) 窑头班长巡视时间的减少，可用于支援窑中的部分工作，减轻窑

中巡检工的压力，同时减少白班窑中岗位

1 人，定员 4 人。

3 (4) 煤磨中控岗位可取消，减员 3 人，窑中控实际工作时间非常富余，由窑中控一人分摊一条线的煤磨，并建立异常响应机制，当烧成系统异常时，迅速由其他两条线窑中控接手异常烧成系统配套煤磨，使窑中控专心处理异常烧成系统，以避免异常问题处理不及时的情况。

(5) 预热器岗位安全风险很大，在一岗一人操作时，遇中暑情况发生，可能造成救援不及时。建议三条线的预热器工联合工作，不分线别，防止安全事故发生。同时，在原煤湿度不大的情况下，煤磨巡检工作时间富余，三条线煤磨安排一人巡检，两人支援可安排支援预热器工，待结皮清理完毕后煤磨两人回岗打扫卫生。

(6) 制造一厂设有大修组，同时车间设有白班检修人员，工作职能重合，可酌情减少车间或者大修组的定员。此外，目前机修、电工人员富余，应尽快开展技术改造的前期准备工作，待技术改造完毕后再行减员。

1 人，实际减员 3 人。

## 2、管理模式

(1) 对上下工序间的质量可能造成影响的，分厂可建立一套完善的考核标准，促使上下工序间较好配合。

(2) 机电集中管理模式最终未能实施，据现场了解，出现此问题的最大原因在于原工序机修电工对新工序设备不了解，而不知道该如何操作，而管理人员在接到此反馈后，需要一个小时方能逐个点到位，造成工作效率底下。建议先实行机修电工轮换机制，待人员技能素质到位后，再行实行机电集中管理模式。

## 三、工作改进建议

1、设备检修外包明确化。建议分厂制定详细的外包名录及外包制度，明确外包内容，避免车间不得不保留富余的机修与电工人员随时待命。

2、建议机电人员暂行不减员，保留技术改造人员实力，待技术改造完

毕后，烧成车间机电减员可达

20 人左右，窑中可减员

4 人，煤磨岗位可立

即减员 3 人，余热发电待技术改造减员

3 人，共计减员 30 人，达到减员目

标。

3、建议营销中心的销售计划做得精准，可使车间能够在计划内保留更

少检修后备力量。

4、建议车间细化《岗位操作规程》，不仅仅停留在设备停机与启动的描述上，尽量做出新手一看就会的地步，防止下一步人员精简后发生人员无法

立即胜任的情况。

5、建议分厂开始实施关联岗位学习轮岗制度，防止人员精简后，一人

离岗无人能上的局面，特别是中控等关键岗位的人才预先培养。

6、各车间应当建立符合本车间实际情况的员工管理制度，在综合管理

处的框架内进行细化，使制度管理更符合实际。

XXX

2018 年5月

31日

## 内部调研主要包括篇四

### 内部审计是一种建立在组织内部的独立的评价职能，该职能作为对组织的一种服务，目的是检查和评价组织控制以确保揭露组织潜在的风险和有效果、效率和经济地达到组织的目标和目的。帮助组织的成员有效地履行他们的职责，为组织成员提供与检查活动有关的分析、评价建议、忠告和信息。

并对组织的内部控制系统的适当性和有效性以及完成指定责任过程中的工作效果所进行的审查和评价。

这里的组织是在一定的管理机制下由操作层、管理层和其他人员建立起来的具有系统性和完整性的集体。

去年7月份我们公司组织了由副经理带队的全国先进企业考察行动，我们一行人在山东辛店现场与现场的管理人员与施工人员就工程管理控制问题进行了一次面对面交谈，专业公司反映最大的问题是机械管理制度问题，涉及到小型机械的运输过程中损坏、小型机械现场维护管理问题，有的机械卸车后就不能使用，这笔维修费用谁来承担，是专业公司还是机械租赁公司？虽然那次访谈的性质并不是审计的方式，但作为审计人员，有责任对公司的任何管理控制职能作出评价，我们认为20xx年的管理制度汇编没有机械使用与保养制度、施工机械设备事故调查处理的规定细则，经过评议认为这类问题属于管理制度设计不完善，不属于操作层执行政策不当。所以在20xx年管理制度汇编出台前的设计阶段我们就把这类问题如实向主管领导反应□20xx年的管理制度汇编对这类问题的处理有了明确规定。

再比如一次修路工程决算审计时，发现道路找坡竟用砣找坡，查看设计图，错误就出现在道路工程的设计阶段，设计图纸有上层把关领导的签字，预算书上有预算员的签字，我们的审计报告出来，砣找坡的费用全部拿掉。施工技术员委屈：“我们按设计图施工、设计图也得到公司把关领导签字，活儿已经干了？找谁要钱？预算员也不服气：“我们按有把关领导签字的施工图批预算，我们有什么错？”在这里我们还是不评价管理人员是否尽责，至于为什么？这个问题我会在后面的讨论中提到，我们在我们的审计报告中对这类问题作出两方面评价：

1、考核管理标准和工作标准的监察职能部门从何渠道掌握组织成员尽责情况的信息？

2、公司企业标准明确了完成量化工作目标的考核办法，却没有对工作完成质量的考核办法。我们认为：组织被划分为多个组成部分如财务、人事、生产技术、机械管理等，这些各行其职的部门结合起来成为一个整体，为实现组织的整体目标而努力。划分组织结构，不但要把组织划分为几个相对独立的部分，而且要明确各部分之间在业务活动和信息沟通的内在联系。有效的管理控制应该是一个层层链接，环环相扣严谨的完整的控制系统。有效的管理控制系统还应该一方面要让员工懂得如何完成自己的工作，另一方面要让员工明白严格按照规章制度履行自身职责的重要性。为了使员工体验控制责任的重要性，最有效的方法是把控制责任包含在业绩评价系统中。

上一个事例充分反映了我们企业管理控制没有对各部门之间业务上联系和沟通的规定，管理控制的链接环节非常薄弱，某种程度上阻塞了企业管理控制的良性运行，补充和完善有关的政策势在必行。

审计的主要职责是监督组织的控制结构

控制系统是指各个层次的活动必须服从于所建立的政策、标准和程序。所有的管理活动都可看作是控制系统的内容。控制实现的目的是为了：

1、保证信息的可靠性和完整性

随着我们企业步入市场经济，独立开发市场并占有市场，信息系统变得越来越重要、信息系统本身也日趋复杂。信息系统分为会计信息系统和经营信息系统。会计信息系统生成包括管理人员使用的预算报告和成本报告在内的一系列财务报告。内部控制的目标之一就是保证信息系统产生的信息的可靠性和完整性，这对于管理层制定决策是非常重要的，内审的责任审查财务和经营信息的可靠性和完整性以及鉴别、衡量、分类和报告这些信息所使用的方法。

比如项目部呈报给财务的工程决算报告里面存在项目部立空项、作空头奖金套用公司现金，用纳税空白发票填写虚拟的运输费等等都属于财务信息的不真实、不可靠。

2、保证政策、计划、程序、法规的遵循性政策、计划和程序是管理层制定的，法律和法规来源于组织的外部。遵循这一系列的规章制度，是为了保证组织有计划地、系统地、有序地开展经营活动。我们公司内部现行的管理政策和规章制度基本都集中在《20xx年管理制度汇编》和《20xx年管理标准和工作标准》内，内部审计人员要审查这些规章制度的遵循情况，并且主要承担评价政策、计划和程序本身的适当性的职责。

3、保证资产的安全性为了保护组织的资产的安全所设计的内部控制措施往往可以通过观察来了解。我公司的资产安全防护措施已经很完善，比如防盗门锁的安装、保安员的聘用、计算机系统密码的设置、对贵重资产多重的保管设施和手段。因为它是管理控制五项中的其中一项，所以它也受审计监控。只是就我公司审计资源配置来看，没有精力和时间去完成此项监控。大亚湾核电站内部拥有一支业务素质精良、道德品质一流的由8个人组成的全国最先进审计队伍，审计人员大都来自香港受过专业培训，铁岭一公司审计部的一位同志在他们承建大亚湾和电站就亲身领略过这支审计队伍在大亚湾核电站整个企业管理控制过程中所起的核心作用。他也亲眼目睹过一位保安因为临时脱岗被审计人员当场解聘的事实。内审应主要审查保护资产的方式，必要时，核实资产是否存在。

#### 4、提高经营的经济性和有效性

有限资源指用于满足人们需要的资源是有限的，企业在经营过程中应尽可能减少组织有限资源的耗费来实现理想的成本水平和效益水平。比如这次我们审计部调研时，有的同事就提出大型机械租赁对项目部租赁的问题，我们企业内部租赁公司大型机械租赁费基本高于市场平均租赁价格，项目经理

部理所当然在当地选择租赁费用低、运输方便的大型机械。这种状况普遍存在，某种程度造成了公司设备不能充分利用而形成的资源浪费事实。除此之外，还存在着非生产性开支大、费用不核算以及工作人员过多或不足的情况，都是对组织的危害。审计的职能评价资源使用的经济和有效性。

## 5、保证完成所制定的经营或项目的任务和目标

组织的一切经营活动和一切控制措施都是为了实现目标。经营目标用于知道组织每天的经营活动，而经营活动又要受内部控制结构的控制。我们企业的经营目标审计人员通过审查和评价内部控制系统，能对组织否朝着既定的目标前进作出判断。

但在实现经营目标的过程中不同经营目标有时是冲突的，这类问题在审计过程中经常出现，比如保证信息的可靠性和完整性和保证工程进度都是我们企业的经营目标，施工现场的工程任务大都来得快，催的急，为了提高效率，有的项目审批经手人只有技术管理一人，省略了很多他认为很烦琐的正式程序，从而促成了大量无效凭据的产生。审计的有效凭据是用以证实某一事件或为某一事件提供支持的事物，它必须是充分的、有力、相关、可靠和有用的。这也是五大控制之一的保证信息的可靠性和完整性吻合的。审计凭据的失效，正常的审计程序就不能执行，审计部有权力拒绝在工程项目决算书上签字以肯定此工程项目的完成。审计审查经营或项目以确保其成果是否和所确立的目的和目标相一致，以及确定经营或项目是否按计划进行。

但目前来看审计工作并没有按正确的审计程序运行，其原因之一是主要考虑公司管理控制系统还不是很完善，很多地方需要补充和修改；之二组织的成员由于长期受计划经济体制的影响，管理控制意识曾经比较淡漠，适应内部控制的这一先进的管理模式需要一个慢慢适应的过程。但我想这个时间如果太久，沉淀的问题太多，公司的管理控制系统的运行会

受其影响产生滞留状态。管理控制的设计制定必须解决经营目标不一致的矛盾，设计出与经营目标尽可能相吻合的控制措施。

内审的目的就是对《管理制度汇编》和《管理标准和工作标准》等管理控制制度在企业组织内部各个管理职能部门营运过程中的效果作出反应和评价。

内审的职责就是监督这两套管理控制制度的实施情况。

随着组织复杂性的增加，比如我公司目前存在的承建项目数量多，地点分散不集中这一复杂的经营事实，增长了对控制本身进行监视和加强管理的需要。管理部门寻求正确制定控制系统和令人满意的发挥作用的保证。管理部门对内部控制负责，利用内部审计人员来监视控制系统的执行。审计人员作为管理职能的反馈部件而进行工作。审计的主要职责是监督组织的控制结构。职责的范围是检查和评价组织的内部控制系统以及所分配的具体职责的执行情况。

进行检查和评价时，内部审计部门应当将活动范围限制在分派给各人或各单位的具体职责上。审计部在检查和评价他们各自的责任完成情况时，将计划、具体的活动、标准、目标、政策与实际目标相比较。评价执行情况实际上复查内部控制，因为计划、具体的活动、标准、目标、政策和目的实际上是控制系统的一部分。在检查、评价的过程中要使用内部审计报告，但是对于没有具体标准可以比较的“软”评价不是内审的职责范围。

这里的“软”评价指的是无章可循、带有主观性的评价。

受国有电力施工企业管理机制的局限，大多数电力施工企业现行的管理控制还处于探索和考证阶段，产生并适用于先进企业管理机制的审计理念还不能与之完全匹配。就以我公司为例，审计制度还是建立在“以企业资金增收为目的的财务

收支审计和工程决算审计”，审计职责的范围还不能涵盖公司的整个管理控制系统，考察的管理职能部门仅限于计划部和财务部。长期以来审减额的高低是衡量审计人员业务水平的优劣的标准，审计人员大量时间和精力都消耗在对计划部预算员工程量测算上，审计人员自觉地承担着计划部工程量效核员的工作。

在这里我想就个人的看法专门谈谈审减额的问题。

审减额是控制资金流失的一个手段，审减额的增加无疑会提高效益，增加资金收益，但审减额的存在说明管理控制有薄弱环节的存在、经营风险的存在，如果这些存在问题没得到及时修正和改进，损失还在延续，资金继续流失，审减额还会增加，审减额在这个时候还能作为衡量一个审计人员业绩的标准吗？我认为如果审减额在同一个问题上反复出现恰恰说明一个审计人员的失职。所以一个合格的审计人员不应该一味追求审减额的高低，而是透过审减额，洞察管理控制出现问题的实质，寻求解决问题的方法，向公司管理决策层提出好的建议。为公司争取更大的效益。

我们企业的现状已步入市场经济，企业的正常运作完全依赖于管理控制，计划经济时期拟订的一些规章制度有些地方已经与我们的管理控制完全脱节，审计制度不上升到管理控制的范畴根本无法适应形式发展的需要。

怎样才能使审计部的工作既结合企业的实际管理状况又能在公司的管理控制中发挥最大的作用？近半年，审计部有意识的在工作中运用先进的审计理念调整审计方向，结合各项目经理部现场工程的实际情况灵活运用了属性抽样、发现抽样等高效、科学的审计技术，在三月末至五月中旬对七个项目点的内审工作中取得了我们所期望的效果。以下是半年来结合审计新理念、应用审计新技术得到审计结果：

一、3月末至5月初对七个项目经理部外包工程工程审计过程

中，发现各项目经理部对外包签证工、零用工的管理非常混乱。

主要问题表现在以下几方面：

- 1、签证工签收手续不完备，只有工程技术部一个人经手签收。而《国际内部审计实务标准》第420号明确规定，审计证据应具备四个特征—充分、有力、与审计目标相关及有用。有力的审计证据必须具有可靠性。一个人经手的签证工凭据本身性质就带有不可靠性，被视为审计无效凭据。
- 2、签证工没有签证工程项目立项的原因。
- 3、除工程科外没有其它部门对签证工程完成情况的验收
- 4、签证工的签收没有即时性，几个项目部都出现了由工程技术部一个经手人在同一时间内签收项目经理部外包工程的所有签证工。

这一系列问题都严重违反了审计标准对审计凭据的规定。我们认为公司对外包工程并没有形成一套完整的严格的管理体系，项目部管理人员对外包的管理无参照依据，再加上工程签证工程任务来得急，工程人员少，所以各项目经理部为保证工程进度只能各行其道，忽略了按管理程序办事，促成了大量无效审计凭据的产生。

透过外包工程签证工管理混乱的问题可以看出出台一套严格的完整的外包管理制度迫在眉睫，它可以把公司成本资金流失的风险性降到最低极限。

二、各项目经理部材料管理出现严重失控现象提出以下几方面的问题：

- 1、主材量不按定额含量计算，在合同没有任何规定的前提下

随便按市场单位计价。

2、供货发票没有货物名称只标注金额

3、消耗性材料与外包自备工具界限不明晰，消耗性材料严重超量领用。

三、审计中发现重复施工现象较多，以土方工程尤为严重。

1、土方外运堆放地点不明，运距不详实。

2、开挖、回填重复现象较多，顺序混乱，原因诸多

3、小开挖基本上只是一张“没有坐标轴系，没有具体方位说明，没有标识”的草图。

每个工程项目必须加强《施工组织设计》建设工作，《施工组织设计》不应该作为应付差事的表面文章而虚设。工程管理必须遵循建筑施工工艺及其技术规律，坚持合理的施工程序和施工顺序；强化施工组织设计者的责任意识，培养管理人员在工作中建立事事有据可依，处处有章可循的管理观念，防止因蛮干、无序而造成的无端浪费。

以上有几条正式建议已被公司管理层采纳，许多忠告也被各职能部门的有关人员接受并针对管理不足之处加以改进，我相信通过管理控制薄弱环节一个个被加强，管理控制的循环死结一个个被打开，公司的管理控制体系会逐渐趋于完善，步入良性循环的正轨。

首先，审计人员应审计成本效益最大的那部分控制系统，效益产生于业务经营控制方面的重大发现，尤其是发现存在的问题并避免可能的损失。审计员的监督职能对管理人员也有一定的威慑作用，即使审计没发现不足之处，管理人员知道他们的活动将被定期审计，而促使他们经常改进工作和采取

更好的内部控制。

就我公司而言目前成本最大效益最高的控制系统就是工程项目的管理控制系统。工程管理控制体系良性运行，会促成企业以最小投入获取最大效益的经营目标的实现。

内部审计资源分配需要考虑的最主要因素是控制一个或多个控制目的失败的风险。

审计部人员少，业务范围广，所有的时间和精力应该合理安排利用，发挥最大的作用。上面提到的审计资源既审计人员的时间和精力。

内部审计资源分配需要考虑的最主要因素是控制一个或多个控制目的失败的风险。

管理部门首先关心在经济上获得潜在报酬，例如经营回报，其次是关心风险，这两件事联系在一起并且同样重要，风险的存在对组织的利益产生威胁，风险越大对管理控制的需要就越大，所以审计人员应当审计成本效益最大风险最高的那部分控制系统。风险针对内部控制的五大目标分为1、财务和经营不足的风险2、政策、计划、程序、法律和标准贯彻失败的风险。3、资产流失的风险4、资源浪费和无效使用的风险5、不能达到目的和目标的危险。

电力施工企业效益产生于所承建的工程项目，所以它的最大风险倾向是工程项目。它包括投标的风险、合同风险、工程管理控制失败的风险以及对外承包资金流失的风险。把这些风险控制越小就对管理控制要求的越高，审计监督的职责也越应该加强。

在决定何时审计时，审计人员不仅仅评估风险的类型，更重要的是评估当前有多少风险。内审人员应检查整个组织，评估与各种活动相关的风险，并按照这些活动的风险水平排列。

然后首先检查高风险的活动。

活动是指管理控制在各职能部门的营运过程。

审计人员对风险的排列有两个关键因素1) 当前有多少潜在的损失2) 损失发生的可能性有多大? 内部审计人员除考虑潜在的损失之外, 还应考虑潜在的支出及其可能性, 也就是说潜在的支出与实际发生的损失在性质上是相似的, 因此也有必要考虑与之相关的风险。

有限资源的不合理利用, 潜伏着资金流失的风险倾向。有限资源包括人才资源的供给过多过少以及不合理分配的问题。比如某项目部外包工程控制工程资金流失职能部门的管理人员是刚毕业的非本专业毕业的大学生, 所学专业完全与他所从事的业务毫不相干, 在短时间内业务技术水平很难有很大程度的提高, 这种情况很容易造成资金流失失控的潜在风险。

管理控制的制定和实现是管理部门的决策和经营职能的一部分。如果内部审计部门参加了任何一项活动, 审计人员客观测试和评价那些控制的能力就会陷入险境。

比如审计人员参与了某项管理制度的制定, 在评价这项管理制度的适当性和有效性时, 希望这项制度被认可被接受的心情迫切, 对待评价难免掺杂一些个人意见, 如果不能控制自己的行为, 就会忽视客观存在的事实, 为自己的观点据理力争, 很难对事实作出客观公正的评价。于是, 把内部审计职能局限于:

### (1) 测试内部控制的遵循性

内审通过审查内部控制的营运情况, 测试组织、组织成员对企业的政策、规章制度、程序是否遵照执行。比如20xx年管理制度汇编规定的工资总额管理办法总则规定工资总额分配必须贯彻按劳取酬, 体现多劳多得、奖勤罚懒, 审计部在项

目部中期审计调研时就会通过各种途径的调研测评这种管理办法在项目部是否得以实施。

(2) 评价内部控制，不过评价阶段发生在设计阶段、实现阶段或者操作阶段。

设计不良的控制系统会是有效的，因为执行者能使之运作。反之，如果尽力使之运作的人不了解系统的功能，再良好的设计系统也可能无效。审计人员的工作是对这两方面作出评价。评价控制系统的适当性和有效性。评价应进行在制定阶段和实施阶段，审计人员有时在控制实施之前检查所设计的控制，以便更经济地和较早的发现问题和解决问题。业绩评价是控制系统的一部分，但我们宁愿负责确定评价的方法是否适当而不愿负责作出评价。这句话很好理解，还是拿方才所提到的那位大学生，审计部不评价这位员工的工作是否尽责，而只评价人才资源分配制度是否合理，有限资源是否合理利用，并对资源使用的经济性和有效性作出评价。审计人员评价的是决策的过程而不是职能部门或个人的业绩。

以上是我从事审计工作两年多来结合国外的审计理念对我公司的审计工作的在公司管理控制中一些认真的思考和浅显的认识，有些想法也许不成熟，有些建议或许不客观，但无论如何我相信审计人员通过审计，对发现的管理控制薄弱、资金流失隐患等急待解决重大问题殚精竭虑的陈述，远非与每次罗列在经理办公桌上由于管理失控造成的资金流失现象循环出现累加起来庞大的审减额数字的价值能够比拟的。

## 内部调研主要包括篇五

企业管理规划是对企业长期的发展目标、经营宗旨、管理体系设置、管理理念、管理手段应用等内容的筹划，是企业近期、中长期加强管理、提高工作效率、提高经营管理效益的总的指导蓝本和框架。从系统内电网企业情况看，大部分企业将企业管理职能分散至各专业部门，没有企业管理的专门

机构或综合机构，个别企业管理机构的职责多半局限于法律管理、创一流管理和班组管理等，对整个企业综合管理规划发展缺少考虑。

电网企业当今面临的大环境，是建设和谐社会的目标，国家电网公司和各网省公司纷纷提出了建设和谐电网、和谐企业的口号。和谐电网企业是指将企业内外部所有涉及企业发展的元素，进行统筹规划，统一考虑，确保其协调与和谐，达到满足社会期望值和企业价值最大化的管理发展模式，因此要对企业发展有一个科学合理的整体规划。

企业目标是企业凝聚员工斗志的有效手段，个人目标是激发员工进取精神和创造力的源泉。国家电网公司已提出了“努力超越，追求卓越”的企业精神和“和谐电网企业”的目标，基层电网企业也应根据所在城市的定位，设计适合本地区和本企业历史人文环境的长期发展目标，并在全体员工中不遗余力的灌输，增强企业的凝聚力。

在企业发展目标的指导下，制定企业发展总体规划，在规划上将各个专业规划进行统筹平衡，有机衔接，避免各专业规划上的各自为政和脱节。

同时，针对目前管理资源匮乏，各专业横向衔接较差，数据资源等利用效率低，整体管理水平不佳等问题，电网企业应考虑制定企业管理规划，设立和谐企业管理的目标框架，分析目前管理上存在的问题，制定管理体系和规划实现的具体步骤，为和谐企业建设提供管理机制方面的保证和基础。

企业文化是一个企业内部的信仰，而信仰的力量是无穷的，因此越来越多的企业看到了企业文化的重要性。企业文化应包括企业目标、战略、任务、凝聚员工的导向、机制和方式方法等一系列内容，企业文化发挥作用的起码要求，一是企业要有适合自己的企业文化，二是企业文化必须灌输到每个员工，使人人都非常熟悉，三是应建立起企业内鼓励信仰企

业文化的机制，四是应建立企业文化自我完善和发展的机制。

严密高效的制度体系、简洁科学的流程设置、清晰制约的责任体系，目标为导向的激励机制，预防为主的风险抵御体系，是和谐发展环境保证。

### 1、制度再造，重塑内部控制体系

制度的主要目的是约束，一个企业严密有效的内部控制体系是其稳定发展的基础。如果只注重发展不管内部黑洞的防范，再大的企业也可能垮掉。目前有的电网企业制度建设方面的问题一是没有一个在企业目标指导下的总的要求，各专业各自制订本专业制度，各专业制度间的衔接是否无缝、是否有矛盾、是否堵住了所有漏洞，没有谁能说清楚；二是制度体系本身缺乏一个随时更新的机制，制定新制度的时候很少有人过问是否与老制度有冲突，是否与其他专业制度有衔接，企业内部到底有多少规章制度，企业目前的管理模式是否是最合理有效的；三是规章制度缺乏一个有效的灌输机制，即如何使这些制度让全体员工都知道，如何确保他们都按制度办事，如何做到奖罚分明。

### 2、流程再造，高效制约的业务闭环设置

业务流程设计目标是效益和效率。效益就是要达到完成工作目标的目的，效率就是要高效快捷的完成目标，关键环节要精细化，次要环节应简明化。同样的道理，流程再造不是要推翻现有流程重来，而是要实事求是的考虑流程中的环节和要求，流程再造可与流程同业对标和标准化建设结合考虑。流程同业对标是指将本企业流程与先进电网企业相同业务流程设置对比，改进本企业流程设置；流程标准化管理是指通过一定周期的流程改造，使企业内所有基层单位都执行统一、高效的流程，在业务环节设置上逐步达到标准化。

### 3、清晰制约的职责任务建设

职责体系建设实际上就是机构和岗位的责权利设置。

清晰制约的职责体系建设，一是要及时对新增业务明确职责，避免机构和岗位职责一经设定，几年不变；二是实事求是的配置管理资源。在电网规模扩大，业务量剧增的情况下应合理考虑资源的配置；三是将一系列先进管理理念融入岗位职责，融入岗位日常管理中。职责体系设置还应考虑业务效率和内部控制的要求。

#### 4、建设通畅的开发和利用员工智慧的渠道

企业发展中，人、财、物和管理机构是几项有机结合的元素，而员工智慧的开发是一切资源元素中最活跃、最关键和最具潜力的元素。一个能开发利用员工智慧的企业，其前景是无限量的。员工智慧体现一是管理创新，提出管理方面的新点子，创造管理效益；二是指出目前管理中存在的问题和漏洞，减少企业损失；三是技术创新；四是集合所有员工智慧，为领导决策提供丰富的信息资源，拓宽领导思路。

开发和利用员工智慧渠道建设，一是要建立相关制度，明确对员工发表新点子和技术创新给予鼓励、倡导和奖励；二是要给予员工表达看法的场合，如网上论坛，领导邮箱，在网页上发表管理类文章，电话书信等各种渠道；三是对员工的新点子及其他智力成果进行内部的知识产权保护，保护的形式可以是公布员工的姓名等等。

#### 5、建设集合的数据中心，实行资源共享

在数据资源利用方面，已开发的管理信息系统，如统计、财务软件，调度scada系统，生产技术系统和可靠性系统，办公自动化系统，同业对标软件等等，但是，一个明显的问题是这些系统一是没有形成共享，各用各的数据，比如一个售电量指标，可能会在统计系统、fmis系统、调度系统、同业对标系统中同时要求录入，效率较低；另一方面的问题是，这些

系统中的数据资源未能得到充分的开发和利用，这些资源往往是系统的录入者才能访问，而企业内其他大量的潜在使用者却不能访问这些资源。国家电网公司已以“sg186”工程试图建立企业整体信息平台，地市级电网企业应了解该系统的深度及广度，是否能覆盖本企业今后的整体信息系统，如果不能，则应及早规划适合自身的信息建设。

在企业整体信息平台尚未建设起来之前，可将规章制度、岗位职责、可公开的所有指标，企业精神、企业目标、战略任务、年度目标要求等由专门机构及时动态在网页上，使全体员工方便的获取数据共享资源和其他共享资源，提高工作效率。

## 6、风险评估与防范体系

电网企业风险比较典型的体现如下：（1）人员法律意识较弱，对外业务控制严密性较差，电力法规与其他法规冲突，社会各界和公众法律意识增强等等，使电网企业法律风险加大；

（2）电网建设资金没有稳定来源，运动战式的电网建设，造成建设的质量、安全、进度风险加大，运动式建设使电网薄弱的问题周期性存在，不能满足公众和社会对电力的需求，电网安全运行的风险加大；（3）有限的服务资源与公众无止境的服务需求增长间的矛盾，使优质服务风险加大；（4）内部控制制度并未覆盖所有环节。

风险评估与防范体系建设，电网企业应按年度形成外部风险和内部控制风险的清单，并对这些风险进行评估，按轻重缓急排序，对突出的风险提出防范意见，并形成常态机制。

## 7、新的管理理念与企业现状有序推进

目前系统内提出了同业对标、绩效考核等先进的管理方法和理念。问题是部分电网企业管理基础和人员意识距离这些先进理念还有一定差距，如果所有先进方法和理念一并强制在

企业内推行，容易形成两张皮现象。这些管理方法都是好方法，关键是要结合企业实际情况，在领导重视、加强培训、员工提高认识、改善基础管理、提高效率的基础上有序推进。好的管理方法，目的是要减轻基层工作负担，提高工作效率，提高管理效益，因此运用本身就是一种很有技术性和艺术性的方法。我们在做任何工作或任何改变时要做到两点，一是本企业以前是怎么做的，有没有提高的可能；二是其他企业是怎么做的，有没有学习的必要。目前由于环境限制，大部分电网企业同业对标还停留在指标排名以及大量的数据重复报送、空喊口号、形式会议等方面，距离真正意义上的同业对标还有很大差距。

## 8、确定各专业、上下级间的衔接机制

这是保证和谐发展的常态机制，管理本身就是一个不断解决问题的持续过程。一套科学合理严密的管理体系和制度，随着新的环境、新的工作、新的问题的出现，必须有一个常态自我改进、自我完善、自我发展的机制，才能达到和谐要求。这种动态机制分两个层面，一是定期的上下级之间的工作衔接机制，二是横向专业间的定期衔接机制。

## 9、确定增强员工归属感和企业凝聚力的常态工作机制

员工对企业的激励需求也是一种持续增长的过程。不断的激励才能激发出员工聪明和智慧。对员工激励的方式有货币、物质、荣誉、精神、关心（经常表扬或谈话甚至批评）、组织活动、归属感、教育机会、晋升等等。企业应考虑适合本企业员工的激励方案组合，并督促有关方面持续改善的实施，以获取员工智慧的最大回报。

## 10、建立领导决策参谋中心

这是企业领导阶层获取领导智慧的另一种渠道，一般而言，领导智慧的获取，有自身、员工、外部信息几种渠道。外部

信息包括上级信息、媒体信息、网络信息、专业机构咨询、对标学习等等。专业咨询的形式如特大型企业可聘请外部律师、经济师，可请专业企业管理公司进行专业咨询。企业也可从离退休员工中选聘组建自己内部的咨询顾问。

## 内部调研主要包括篇六

近期，经济运行部、信息中心组成调研组，通过听取汇报、登录系统、组织座谈等方式，分别对永煤、鹤煤、焦煤内部市场信息化建设情况进行调研。

这次调研的单位有永煤陈四楼矿、新桥矿、车集洗煤厂、焦煤鑫珠春公司、演马庄矿和鹤煤九矿、135电厂7个单位。

### 一、整体情况

永煤、焦煤和鹤煤所属单位在用的内部市场化信息系统主要由用友公司、中矿微星和中矿通软三家公司负责开发并实施。用友公司开发的是b/s结构系统，中矿微星和中矿通软开发的是c/s结构系统。三套系统分布情况是：用友公司开发的系统主要用在焦煤和永煤，其中：焦煤22个单位，永煤13个单位；中矿微星开发的系统主要用在永煤、焦煤和中原大化，其中：永煤19个单位，焦煤5个单位，中原大化1个单位；中矿通软开发的系统主要用在鹤煤的20个单位。

从整体上看，各单位对内部市场信息化建设工作非常重视，均能够把信息化作为内部市场化建设的主要工作来抓，有计划地组织实施了以物资管理模块、设备管理模块和市场结算模块为主要内容的信息系统，初步实现了市场化和信息化的有效融合。

### 二、存在的主要问题

通过调研发现内部市场信息化建设工作还存在一些技术方面和管理方面的问题。现把共性的问题整理如下：

## 1、技术方面的问题

一是系统功能还不完善。主要是对照《河南煤业化工集团内部市场化信息系统建设合作框架协议》（以下简称《框架协议》），用友公司还未开发安全管理、科技管理这两个模块，中矿微星还未开发科技管理模块，中矿通软仅开发了设备管理、物资管理、内部结算三个模块，且这三个模块相互独立，后台为三个独立的数据库，虽然可以做到数据库互相读取，但无法实现及时同步。

二是用友公司在永煤实施的系统是在u8平台上开发的c/s结构，在焦煤实施的系统是在nc平台上开发的b/s结构，属不同代产品，不便于信息整合。

三是同时实施用友公司系统和在中矿微星系统的单位，两套系统数据不能相互读取，信息不能共享。

## 2、管理方面的问题

一是对信息化建设的认识还有待于进一步提高。主要表现在实施单位与研发单位缺乏沟通，对系统功能了解不全面，没有系统制定实施目标进度，没有把信息化建设工作提高到规范管理、提高效率、提升管理水平的高度来抓。

二是部分市场化管-理-员系统操作不熟练，培训工作滞后。  
三是个别单位对信息系统使用重视不够。主要表现在数据录入不及时，仍然存在系统和手工“双轨制”。

四是研发单位实施人员不足，对实施过程中出现的问题解决不及时，不能按时完成进度计划。

### 三、下一步工作要求

一是进一步提高对内部市场信息化建设的认识，加快建设步伐，提升建设质量。把内部市场信息化建设提高到规范管理、提高效率、提升水平的高度，切忌应付验收，走形式。

二是在《框架协议》和系统必须服务于管理的原则下，各单位要积极与研发单位沟通，制定系统功能完善计划，并以契约形式，明确双方责任和义务，限期完成。

三是各单位要制定系统实施计划，培训操作人员，及时、准确地录入数据。切切实实地用好系统，服务于我们的管理。

四是在《框架协议》下，各单位要把信息化功能实现进度作为对开发单位付款的依据。

五是今年集团公司将严格按照内部市场化项目建设标准对信息化建设工作进行验收或复验，没有按验收标准实现功能的单位，一律视为内部市场化项目建设不达标。

二〇一一年五月二十六日

#### 一、课题的提出背景和理由

煤矿企业特别是大中型企业，虽然已经进入社会大市场，并且已在层层承包中划小了核算单位，增强了内部活力，但大多数企业目前在内部管理上仍然沿用以行政手段为主的管理模式，形成了从职工到班组、到区队(科室)、到企业分管领导、到企业主要领导的“金字塔”式的行政管理机构和“垂直式”的行政管理关系，一级管一级，下级服从上级。这种煤矿企业管理模式主要有以下弊端：一是“垂直式”的行政管理关系不能使企业内部相对独立的经济实体之间直接发生横向的经济往来。二是运用“水平推进法”测定的承包基数不尽合理。企业内部划小核算单位以后，为各相对独立的经

济实体确定承包基数，然后一年一年水平推进。一旦最初测定的基数不合理，承包基数便建立在不合理的基础上，先进和落后成了一笔糊涂帐，“快牛”年年被“鞭打”，“慢牛”年年受到保护。三是以行政手段管理企业内部经营活动，在有些业务方面是行之有效的，但在许多程序化、规范化经营活动中，容易导致人为的随意性，难以形成规范的企业经营行为。四是行政管理往往使内部考核检查形式化。

《内部市场化调研报告》全文内容当前网页未完全显示，剩余内容请访问下一页查看。

## 内部调研主要包括篇七

受集团公司领导的委托，就企业经营模式及经营现状等问题，企业管理部分别对柏巢公司、建安公司和辰旭公司进行了调研，并召开了部分分公司经理座谈会。通过调研，初步掌握了企业的基本情况。现将调研掌握的情况归纳、分析和总结如下。

目前，国内企业的经营管理模式是集团通过控制方式进行经营和管理。其形式主要有资本控制型、战略控制型、人事控制型、文化导向型等管理模式。前三种管理模式已经比较成熟，国内外许多企业都建立了规范的运作形式，但对于集团公司的文化管理模式却鲜有报导。

新星宇集团公司采用的是资本控制和人事控制的方式。根据了解的情况，我们认为，建安企业处在制度管理的层面上，确切地说，处在硬管理，即投资控制、人事控制控制阶段。

依据行业特点和企业自身实际，两年来，经过不断摸索，新星宇建安版块初步形成了全面承包的经营管理模式。在这种模式下，形成了三种经营方式，即总公司——分公司——项目部三级管理的承包模式、个体挂靠承包模式、联营和自营

的经营模式。这三种经营模式是建安版块在市场机制引导下，根据本企业实际，扬长避短，深化改革，立足于产业结构调整和优化而发展起来的，值得鼓励发展壮大经营方法和发展方向。

在吉林省的建筑市场上，我们的建安企业属于专业化的中型建筑企业。实践证明，尽管还有很多需要完善和改进的地方，但这类企业的特点比综合类建筑业企业学习得更快，运作灵活方便，在建筑施工过程中，参与竞争更灵活并能获得较好经济效益的经营模式。从目前情况看，这三种经营模式，得到了经营者的普遍认可。

### （一）基本经营模式

在经营模式上，建安版块采用了全面承包的经营管理模式的基本形式，简述如下。

在这方面，建安公司做得比较成功，也很灵活，有分公司直接管理项目，在经营中二级和三级管理是灵活的。

这是目前采用的最基本的经营模式。分公司负责人、财务、质量安全、经营负责人由总公司派驻。分公司根据工程情况，每年对管理人员定岗定编，基本采用在公司内部招用的方式。分公司实行承包制，建安公司的分公司每年上缴40万元管理费；柏巢公司的分公司每年上缴10万元，分公司承揽工程按进款额除以0.7的0.5%的标准收取管理费。员工的“四险一金”由分公司自行负责。分公司负责经营（业务的跟踪和标书的制作，但需要经过总公司审核），工程质量、安全管理，施工方案编制以及各项目的管理。

分公司在承包机制下，有业务承接的决策权，可以根据自身特点进行有策略的投标和承接工程。项目经理一般是本企业员工，同时，也有聘用他企业有能力项目经理的挂靠。项目管理人员主要由项目经理自行解决，但分公司在项目部派驻

专职的质量、安全管理人员（建安采用分片负责的办法）。项目经理负责项目的具体实施和作业班组的招用，并参与业务信息的收集、跟踪。在财务管理上，统一由总公司管理，分公司和项目部不设立账户；在企业管理上，项目经理享有充分的人事权，可以相对独立地对工程的质量、安全、成本、进度进行控制。分公司和项目经理在工程合同签订前，先进行成本核算，投标，但合同的签订则由总公司负责审核批准，项目风险由分公司和项目经理共同承担。总公司和分公司有严格的管理制度，总公司定期对项目的质量、安全、管理情况进行检查、考评、奖励或处罚。民工工资一般由项目部负责管理和发放，分公司起督促、沟通和协调作用。

个体挂靠的，基本属于分公司的管理行为，但在三项验收等方面，都接受总公司的领导和监督。分公司根据企业的实际，将工程承包给某个体（不一定是本企业的职工）。分公司由承包人组建，机构管理人员和项目部管理人员均由其招用，项目理由其任命（或由其本人担任项目经理），作业班组由项目部负责招用。挂靠项目，每年上缴分公司的管理费不低于工程总造价的1.5%。除了重点项目外，总公司基本不派管理人员对项目进行管理。分公司独立核算，但不设立独立帐户，资金统一由总公司划拨管理，项目的垫资和质量保证金由承包人负责，工程风险由承包人个人承担，民工工资由项目部负责发放。

总公司——分公司——项目部和个体挂靠的经营模式是公司架构，这种模式通过公司架构来实现。而自营则是在这种架构下的一种谋求发展的手段，它通过总公司——分公司——自营项目部实现；联营是通过总公司——分公司——挂靠实体实现的。

## 内部调研主要包括篇八

xx县粮食局

监督制度是各单位的法定义务。

## 一、内部会计监督现状

内部会计监督是单位会计机构和会计人员依据各项财经法规和财务制度,通过记录、计算、分析、检查等方法,对单位生产经营活动的合法性、合理性和有效性进行监督,使之能够按既定的目标和要求来进行。从目前单位内部监督的总体情况看,内控制度不严、监督职能乏力、守法意识淡薄,不仅导致一些违规、违法问题通过会计工作“合法化”,损害国家和社会公众利益,也严重影响了会计信息的真实性。

一是内部控制不严。这是一个单位会计机构设置的问题,内部控制制度的不严密,会计事项相关人员的职责、权限不清,达不到相互分离、相互制约的会计要求,这不仅使企业内部会计监督流于形式,也是造成会计信息失真的一个重要原因。

二是会计监督乏力。虽然《会计法》赋予会计人员监督本单位经济活动的职权,但由于缺乏会计依法行使职权的保障措施,会计人员往往是“顶得住的站不住,站得住的顶不住”,一些单位的内部会计监督实际上已是徒具虚名。

三是守法意识淡薄。一定时期人们的法律观念和法律意识,直接影响着人们对法律法规的遵守情况。从目前情况来看,无论是单位领导还是会计人员对会计法规、税收法规等政策的“有法必依”意识尚相当薄弱,甚至为了集体利益、团体利益或个人利益,将企业内部会计监督制度置于脑后。

## 二、内部会计监督存在问题的原因分析

(一) 法律法规建设不健全是首要原因。我国会计监督的法律约束机制不健全,使得会计不能有效地行使其监督职能,导致企业会计监督不力。比如,新的《会计法》虽已颁布,但是相关配套的法律法规却没有跟上。

二、由于目前企事业单位掌握着对本单位财会人员的评先、

评优、任命、提拔、调动、晋升等职权，会计人员“捧”的是本单位的“饭碗”。尽管国家规定各级财政部门管理本地区会计工作，每一位会计人员也都想坚持“诚信为本、操守为重、遵循准则、不做假帐”的从业原则，做一名出色的会计人，但在单位领导为了自己以及小团体利益而不顾国家财会法规和财经纪律的情况下，会计人员不得不违反会计监督的要求而屈从单位领导的意志。

（三）会计人员素养的不高是主要环节。一般而言，会计人员是企业会计监督的直接参与者，一些会计人员法制观念淡薄，职业道德意识不强，主观性、随意性较大，缺乏职业风险意识，职业判断能力弱，自我管理能力差，惟命是从，在权大于法的思想下支配下，将会计监督置之一旁。如果会计人员具备了较高的业务素质和道德水平，就能够自觉抵制来自于各方面的诱惑和压力，严格执行会计监督的相关内容，拒绝制造虚假会计信息。但是，治理企业内部会计监督存在的一些问题，不能完全依赖于会计人员业务素质、道德素质的提高，更要有良好的法制环境、经济秩序以及必要的行政手段，共同促进企业内部会计监督的有序运行。

### 三、健全单位内部会计监督控制体系的基本内容

健全单位内部监督控制体系，主要包括“四个性”。一是安全性。通过适当业务权限的设置和合理的授权，保证货币资金进出企业的安全性；二是可靠性。通过准确的会计记录、计量及记载，保证会计信息的可靠性；三是可操作性。通过确认、核算方式的制度化，保证会计信息的可操作性；四是完整性。通过及时的实物盘点，建立定期盘点制度，保障企业各项资产的完整性。

## 内部调研主要包括篇九

内部审计人员对接受的审计项目所采用的审计程序和方法不当，未能发现重大错弊或出具的审计结论失误，从而产生不

良后果，这就是内部审计风险。广义的内部审计风险包括审计职业风险和审计工作风险。前者是指对内部审计职业界的发展产生不利影响的因素与环境总和；后者是内部审计主体对被审计单位经营管理活动实施审计时，由于不确定因素影响或者由于审计人员能力所限，作出不恰当的审计判断或是对存在的错弊未予揭示，从而造成损失的可能性。审计风险是客观存在的，不以审计人员的意志为转移，审计活动自始至终存在着审计风险并且具有潜在性。每个审计项目都有产生风险的可能性。根据当前执法环境和法律背景的变化以及审计质量现状，国家审计、社会审计和企业的内部审计，都必须面对审计风险，必须增强审计风险意识，提高审计质量，防范和规避审计风险。但就实际而言，目前还普遍存在审计风险意识淡薄的问题。许多人误认为内部审计在工作目标上没有特定要求，所提交的内部审计报告不具有法律效力，内部审计无所谓“风险”可言；或者认为内部审计在本单位负责人领导下开展工作，只是“奉命行事”，即使出现工作上的误差或疏漏，也无须承担“风险”。在这种思想指导下，内部审计必然陷入一种被动和无所作为的困境，内部审计工作质量难以得到保证。因此，重视审计风险的存在，规避和控制审计风险显得尤为重要。那么如何才能有效地规避与控制审计风险呢？笔者认为只有从根源上了解审计风险的产生，才能寻求措施有效去防范和控制风险。

1、内审人员业务素质参差不齐。审计人员的专业知识水平、分析判断能力、工作经验都对审计工作质量有重要影响。目前由于内审人员总体素质偏低，直接影响到内审工作开展的深度和广度。一是知识结构和层次较为单一，业务理论和操作技能欠缺，相关知识比较缺乏，不能站在更高的角度去观察分析审计过程中发现的问题，因此也很难写出有力度的审计报告，为领导科学决策提供有力依据。二是风险意识、职业道德素质欠缺。一些内部审计人员在审计过程中具有很强的主观随意性，风险意识淡薄，常常因操作行为不当而导致内部审计风险产生。还有一些内部审计人员职业道德欠佳，对审计工作缺乏责任心、使命感，甚至出现内部审计“不作

为”或“乱作为”现象。所有这些将给内部审计工作的质量、信誉带来负面影响，从而导致审计风险的出现。

2、内审方式和方法的滞后性。内审采取的方式和方法是否科学、适用，直接影响到审计质量。一是审计方法模式滞后，目前仍停留在账项基础审计和制度基础审计阶段，而未向风险导向审计发展；二是无论采用判断抽样还是统计抽样，它都是根据审计人员的经验主观判断，极易遗漏重要的项目；三是审计操作不规范，如审计人员为了降低审计成本随意放弃一些自认为不必要的审计程序，审计方法的选用不科学，审计报告的编写不明确、不公允等。这些显然会带来审计风险。

3、内部审计环境的局限性。内部审计环境的局限性增加了审计风险的系数。内部审计在性质上属于企事业单位自我约束的管理控制行为，审计人员工作范围局限于本单位或本系统内部。由于内部审计人员与本单位员工长期共事，相互之间有一定的利益关系和感情联系。单位终考核评比及竞争上岗方面普遍实行民主测评，内审人员的“前途命运”往往又与被审计对象息息相关。这些在一定程度上使得内审人员在审计过程中难免有所“顾忌”，放不开手脚，影响审计结果的客观公正性，最终使内部审计人员承担较大的审计风险。

4、审计单位内部审计质量控制的健全性。审计单位是否建立严格的内部质量控制制度，是否建立对审计人员的考核约束机制，执行效果如何，都关系到内审工作质量和审计风险。如果审计单位缺乏这方面的制度和机制，就不能对审计过程和环节进行有效控制，失去对审计人员行为的约束和监督，使审计质量得不到保证，从而影响审计结果的客观公正性，进而带来审计风险。

针对内部审计风险成因及影响因素，应采取以下防范和控制措施：

## 1、提高内审人员的素质

加强内审队伍建设，培养一批高素质的专业审计人才是防范审计风险的最有效措施。首先，必须改变目前的用人机制，选派那些具备相应的技术资格和业务能力的充实内审队伍；其次，要加强对内审人员的业务培训及后续教育，更新知识结构，使他们能及时掌握审计新技能、新方法，提高查证能力、分析判断能力、审计协调能力、综合解决问题能力。以适应不断发展的审计新形势的需要，从业务技能上防范审计风险。再次要强化审计人员的法律风险意识，提高审计人员的依法行政意识，做到知法守法，依法办事。

## 2、运用现代审计技术方法，防范和控制内部审计风险。

一是使用以制度基础审计方法为核心，兼容抽样审计法与详细审计法的审计方法体系。运用制度基础审计确定重点，对审计重点采取详细审计，增加审计证据数量，减少失误和差错；对非审计重点采取抽样审计法，确定合理的样本量，作出审计判断和结论。这样，克服了传统的、单一的审计方法的缺点，推动和促进内部控制的建设和执行，使审计主客体之间良性互动，达到既提高审计效率，又防范和控制内部审计风险的目的。二是用现代科学技术改进审计方法和段。当前，要大力开发和应用计算机辅助审计方法，迅速提高内审人员计算机专业知识和技能，不断开发设计计算机辅助审计软件，建立审计作业平台。以审计方法的创新，来提高审计质量，降低内部审计风险。三是引进目前最先进的以风险为导向的风险基础审计模式，以风险的分析与控制为出发点，以保证审计质量为前提，统筹运用各种测试方法，综合各种审计证据，以控制审计风险。

## 3、加快有关审计法规制度建设

当前，世界上许多国家对内部审计都有专门的法律规范，国际内部审计师协会也制定有内部审计实务标准等。国家应抓

紧制定、颁布内部审计法规和内部审计业务准则，以统一内部审计执业规范，降低审计风险。同时内部审计还要借鉴国外的先进经验，尽快地同国际惯例接轨，以谋求长足的发展。

#### 4、增强内部审计的独力性

主管单位审计派驻制，加强内审工作的地位。其次，要打破内部审计环境的局限性，多开展交叉审计，回避内部审计人员与被审计单位的利益冲突，解除审计人员的各种束缚，调动审计人员工作的主动性和积极性。这样内部审计的结果才能客观公正，有效规避审计风险。

#### 5、强化审计质量控制，保证审计质量

要有效地规避审计风险，关键是提高审计质量。质量与风险成反比关系，质量越高，风险越小；反之，质量越低，风险就越大。

完善的内部质量控制制度，是控制风险的有力保障。而要提高审计工作质量，就必须加强审计质量控制制度建设，规范审计人员的审计行为。要建立审计人员、项目主审人和项目组长分级负责制度，审计工作底稿、事实确认书以及审计报告复核制度，以及内审质量责任追究制度。明确每位审计人员、每个审计岗位的职责及质量控制要求，在审计项目实施中对可能出现的质量问题并由此引发的审计风险要落实责任，严肃追究，并采取相应的惩处措施。这样就能强化审计人员的责任意识，质量意识和风险意识，减少或消除人为审计误差，及时发现和解决审计过程中遇到的问题，以保证审计质量，把风险水平降低到最低水平。另外，还要建立一套审计质量指标体系，以加强对内审人员工作质量的考核，从而减少人为风险。

#### 6、建立风险评估机制

内部审计风险的产生，除了审计人员自身的业务素质 and 职业道德水平之外，最主要的来自企业的管理风险和经营风险。因此，审计人员协助被审计单位管理者进行风险控制和管理。建立风险评估机制是降低内部审计风险的有效途径。建立风险评估机制，内部审计人员首先要就企业的经营环境、决策目标、战略规则和未来经营状况的变化，与管理者充分交流，对风险性质及大小取得共识，并以此确定审计范围、重点审计对象及审计方法。其次要收集经营风险和财务风险的相关审计资料，明确每一审计项目的风险概况，制定年度审计工作计划。最后在具体实施审计项目阶段，要评价实际产生的风险及控制风险的效果，提出有关风险控制的建议。

## 内部调研主要包括篇十

近年来，\*\*区财政管理成功地进行了一系列的改革：会计集中核算、部门预算、政府采购、国库集中支付制度等。这些财政管理的改革，与领导和全体干部锐意进取、努力创新分不开的，也是财政监督部门适应财政形势发展和变化的需要，紧紧围绕我区财政改革的中心工作，拓宽财政监督思路，创新财政监督机制，牢固树立财政监督的服务观念，把加强内部监督工作作为推进我区财政管理体制改革的，构建公共财政框架的重要举措来抓。通过调整财政监督方式，从注重外部监督转向外部监督与内部监督并重转变，加强对内部科室的监督检查，规范内部管理，努力构建财政内部决策、执行、管理、监督互相分离和互相制约的运行机制。

### 一、开展内部检查监督检查工作情况

#### (一)加强日常检查，完善内部管理制度，规范业务操作行为

几年来，财政监督检查部门根据局领导的安排，对局内办公室、经济建设科、综合科、农业科、预算科等10个职能科室及乡(镇)街道财政所的财务收支、内部管理情况进行了检查。

从检查结果来看，虽然没有较大的违规行为，但仍存在一些问題：内部管理制度不完善、制度执行不严、会计基础不够规范、支出没有相应的审核制度、部份开支无领导审批手续。会计操作方面，填制记帐凭证、登记帐本不规范，会计报表编制不完整等。这些问题的存在，暴露了内部管理松懈，有关人员守法和执法观念不强的现象。检查后，以检查报告形式向局领导反映存在问题并提出各种更正意见，引起了领导的高度重视，领导班子对检查报告进行了认真分析和研究，把加强财政内部监督，规范内部管理，作为保障当前财政管理改革顺利进行，预防财政干部职工出现违纪行为，树立财政部门良好形象来抓。要求全局统一行动起来，有问题的科室对照检查出来的违规做法，制订出相应的整改措施，并认真落实。没有问题的科室，要吸取经验和教训，继续完善内部管理。通过内部检查，也使监督人员了解和掌握内部基础管理、工作运行情况，为进一步提高内部管理和制订相关监督管理制度打下了良好基础。近年来，由财政监督检查部门负责草拟或参与制订的监督管理制度有：《\*\*区财政局财政性资金管理操作规程实施办法》、《\*\*区专项资金管理规程》、《\*\*区财政国库管理制度》等。

## (二) 围绕财政资金的科学、公平、合理分配而开展监督检查

科学安排财政性资金支出，是财政部门的一项重要任务，其中预算编制是一个关键环节。部门预算涉及单位、项目众多，编制工程复杂，因对其缺乏完善监督管理，预算编制是否科学、财政资金能否得到公平、合理的分配，难以作出正确的判断。部门预算的编制，经过时间长，通过“二上与二下”等多个环节，监督部门很难开展全面的跟踪检查，只能重点检查预算编制的标准、依据和程序的规范性。在预算编制标准、依据方面：检查预算单位的分类档次、定员定额开支标准，项目资金是否有可行性报告，并附有单位主管部门审核意见，经预算审核后所安排的项目金额是否存在超出单位申报金额的不合理情况。在编制程序上：单位上报初步方案是否经过相关业务科室初审，并签署初审意见，预算编制部门

对单位上报方案的重大修改依据所在。本级财政对三区两县市的转移支付资金方面，监督其分配是否结合各地财政收入总额、财政供养人数、财政支规模、收支缺口等因素进行综合平衡，转移支付的计算方法是否科学等。通过对预算编制的有效监督，进一步完善了部门预算编制方法，提高了部门预算的合理性和科学性。

### (三) 抓住社会反映财政部门的热点问题开展监督检查

政府采购制度是市场经济条件下加强财政支出管理、规范政府采购行为、发挥国民经济宏观调控作用的一项重要制度。我区于2001年初成立政府采购管理办公室，实行政府采购制度。在开展政府采购初期，因政府采购制度自身的不完善，主要是在管理职能上，采购办既是采购管理机构又是采购执行者，这种既是“运动员”又是“裁判员”角色，不利于体现政府采购的公正性，因而引起了不少单位和个人的议论，说政府采购是财政部门的“集中腐败”。为了规范政府采购行为，树立政府采购的良好形象，对重大政府采购活动，财政监督部门都派出专人进行跟踪、监督，有效地保障重大政府采购的公开、公平、公正性，进一步推进政府采购事业发展。政府采购工作一年跨上一个新台阶，取得了显著成效□xxxx年采购金额xxx万元，节约资金xx万元，节约率x%□xxxx年采购金额xxx万元，节约资金xx万元，节约率x%□xxxx年采购金额xxxx万元，节约资金xx万元节约率x%□xxxx年采购金额xxx万元，节约资金xx万元，节约率xx%□xxxx年采购金额xxx万元，节约资金xx万元，节约率xx%□xxxx年采购金额xxxx万元，节约资金xxx万元，节约率xx%□xxxx年采购金额xxx万元，节约资金xxx万元，节约率xx%□

## 二、内部监督存在的问题

(一) 内部监督的重要性认识不足，没有形成有效的监督机制

内部监督作为财政部门的一种预防和自我纠正的机制，其目的在于堵塞日常管理漏洞，保障财政资金的安全，其重要作用应该得到充分认识。但在实际中，不少人认为财政部门一家亲，监督部门对其他业务科室的检查，就是一种不信任的检查，是找问题、挑毛病、整人等，从而产生了许多对内部监督检查不配合的行为。另外，开展内部监督，检查人员必须掌握大量的工作信息，需要内部各科室积极提供，如对预算检查情况方面，人大批复的预算决议、日常追加预算指标、重大资金运作、国库执行预算情况等，有关业务科室均没有及时提供给监督部门，致使监督部门无法了解情况，不能实施有效的事前、事中监督。另外，监督部门与相关业务科室的同级关系，使监督工作往往需要各分管领导的协调，造成内部监督检查工作开展得很被动，往往是一把手提出后才能开展，没有形成一种有效的、能够自觉执行的内部管理机制等。

## (二) 监督法律法规不完善

国家现有财政监督法规都是分散于各种法律法规中，没有形成一部完整的财政监督法律体系，造成了财政监督执法层次不高，权威性不强。由于财政监督法律立法滞后，法规体系不完整，影响了财政监督检查工作的深入开展，降低了财政监督的效力。在财政内部监督方面，法规建设更为滞后，目前仅有财政部门自身制定的《财政部门内部监督检查暂行办法》，而且该办法还主要是从监督检查的程序性方面作出规定，监督的实体性方面内容还相当贫乏，致使该办法在执行过程中的操作性不强，严重影响了财政内部监督检查工作的开展。

## (三) 内部监督

观念淡薄、监督手段落后

计算机及信息技术的日益发展，已经广泛应用于财政各项管

理工作中，对传统财政监督方式提出了许多新的挑战。如“金财工程”的逐步实施，财政管理的网络化，为资金的快速交易提供了便利。适应现代财政管理技术发展，加强对资金跟踪、管理、监督，成就了以“过程”为核心现代监督理念。但是，当前的内部监督观念、方法、手段还比较落后，没有充分利用内部网络技术，及时获取的效有监督信息。监督工作的积极性和主动性不高，“等、靠、要”的思想没有得到根本以改变。检查仍然是事后为主，事前、事中监督检查很少。主要是通过业务科室的会计核算资料、预算执行结果等情况进行内部监督，获取内部相关管理信息，这种事后监督、查错防弊做法，无法充分发挥财政监有应有作用，难以适应现代财政管理的发展需要。

### 三、加强内部监督的思路

#### (一)加强内部监督，必须转变观念，提高内部监督的认识

没有认识到内部监督的重要作用，造成内部监督失效，出现了各种各样的违法违纪行为，严重影响财政部门的工作形象，损害财政改革事业。首先，财政部门作为政府的理财单位，掌握着政府巨额的财政资金，内部监督失控，损失的严重性可能更大。其次，财政部门作维护财经法纪单位，自身守法不严，执法不正，不自觉树立良好部门形象，又如何监督和管理其他单位。

#### (二)加强内部监督，要健全财政监督机构，提高监督队伍素质

随着财政管理体制不断深入，财政监督管理的形势也发生了很多变化，加强内部监督检查，建立有效的内部监督约束机制，以保障财政改革稳步推进，已经成为财政内部监督的一个重要任务。财政监督人员在负责外部监督检查工作的同时，也要切实履行内部监督的重要任务。各级财政部门领导，要高度重视财政监督工作，健全财政监督机构，配备足

够的监督人员。要加强对财政监督人员的理论学习，积极支持监督人员参加各级财政部门举办的业务培训，努力造就一批思想过硬、业务精通的财政监督队伍。

### (三)创新财政监督模式，建立起“支、管、查”内部制约机制

根据建立公共财政体制框架的要求，建立科学的预算监督机制，以加强和完善财政管理体制为中心，建立高效的财政监督运行机制，对预算资金实行全过程、全方位进行监测、预警、检查、分析和考核。在内部监督管理方面，建立起“支、管、查”内部制约机制。所谓“支”就是预算编制部门按照财政综合预算和单位财务收支计划，根据预算编制政策与标准进行审核和编制部门预算。经区人大审核通过后，由国库科拨付给各部门。“管”就是由各业务科室负责资金拨付的日常跟踪管理，督促部门按批复的部门预算组织实施。“查”就是财政内部监督部门负责对财政收支情况、资金运行管理情况进行全方位、全过程的监督检查。

2012年以来，省贯彻财政“大监督”要求，紧密结合实际，建立财政同步监督机制，扎实有效地开展财政监督工作，不断提高了财政监督的科学化精细化水平。全面系统总结开展同步监督的理论与实践，对于深化新形势下对财政监督规律的认识，更好地促进财政监督事业发展，具有重要意义。

#### 一、开展财政同步监督工作的做法和成效

针对财政收支大幅增长使财政管理面临的风险日益突出，财政监督力量严重不足、监督与管理“两层皮”等问题，省财政厅以科学发展观为指导，着眼推动财政监督工作创新发展，着力解决监督工作中的突出矛盾，对财政监督工作进行了深入分析和统筹规划，提出了同步监督理念，明确了同步监督工作思路，并付诸实施。

（一）以理论研究为重要支撑，着力树立同步监督理念。省财政厅站在全局的角度，加强理论研究，基本形成了包括概念、理念、思路、格局、体系在内的一整套同步监督理论框架，对指导同步监督实践起到了重要作用。所谓同步监督，即以财政部门各业务机构和专职监督机构为主体，把财政监督融入财政管理各个环节，对所有财政资金从预算编制、执行，到使用结果进行及时有效的全过程监督。可以将同步监督理念概括为“三同”，即监督与管理同步；监督与预算编制、预算执行、决算编报同步；监督与资金流向、流程和使用结果同步。同时，确立了“理顺监督主体、明确监督范围、改进监督方式、强化监督措施”的同步监督工作思路。在监督主体上，明确财政部门各业务机构与专职监督机构同为监督的主体，业务机构及其工作人员在工作中要自觉发现业务管理中存在的问题，主动及时进行纠正；在监督范围上，将财政业务工作的各个领域、各个环节及所有财政资金全部纳入监督范围，财政资金运行到哪里，财政监督的触角就要延伸到哪里；在监督方式上，充分利用业务机构直接管理资金和专职监督机构参与预算编审及监督预算执行的便利条件，对预算编制、执行过程及资金使用结果进行全过程监控，使财政监督真正实现事前、事中、事后的全过程监督；在监督措施上，既强调各业务机构要加强制度约束和对预算单位的日常监督，又强调专职监督机构对各业务机构资金分配管理的再监督。形成业务机构监督与专职监督机构监督的有机结合，实现对预算编制与执行的有效制衡。与此同时，加大了财政同步监督的组织领导和推进力度，积极引导财政干部把思想和行动统一到同步监督理念和实践上来，确保正确理解和高效执行同步监督机制，切实提高监督检查的业务水平。

（二）以制度设计为基本立足点，着力构建同步监督机制。在组织财政同步监督工作中，省财政厅以制度建设为切入点，注重顶层设计、强调务实管用。2012年以来先后制定印发了《关于进一步树立财政大监督理念，构建财政同步监督格局的意见》、《财政同步监督工作规则（试行）》、《财政监督检查操作规程（试行）》、《财政同步监督工作问责办法

（试行）》等制度文件，初步形成了以一个“决定”为统领、十个“配套文件”为支撑的同步监督制度体系，涵盖了工作指导、职责分工、规范程序、考核问责等方面，为构建财政同步监督机制提供了针对性和可操作性的制度保障。各市县财政部门也都参照省财政厅做法并结合本地实际，制定出台了内容详细、可操作性强的同步监督制度。

束、日常监督、专项检查和绩效评估；专职监督机构主要是负责财政同步监督工作的综合管理和组织协调，并开展专项检查、绩效评估和再监督。同时，还进一步细化了各业务机构的监督责任。有预算收支管理职责的业务处对分管预算单位或服务对象的财政财务管理活动开展事前审核、适时监控、跟踪问效等日常监督；对财税法规政策执行情况和财政财务会计管理事项开展专项检查；对资金分配、使用所取得的效益开展绩效评估。预算、国库等预算综合管理业务处，通过预算编审、支出动态监控和专项检查方式，对预算单位预算编制、执行、决算情况实施再监督。在此基础上，又具体明确了各处室内部各岗位同步监督职责，使财政监督落实到处室、落实到岗位、落实到人头。与此同时，还实行了同步监督“一把手”工程、同步监督工作问责制，并采取打分制对相关处室同步监督工作开展情况进行考核。

（四）以提高实效为根本目的，着力深化同步监督成果。四年来，省财政厅各业务机构及其工作人员在组织收入、资金分配等财政日常管理工作中发挥了各自的监督优势，对涉及项目审批、资金分配等重要问题，认真执行相关制度，严格规范工作程序，不断完善内控制度，自我发现问题、自我整改纠正、自我规范管理、制度约束力等能力明显增强。同时，还对分管预算单位的预算编制、预算执行、决算编报等情况进行日常监督，并针对日常监督发现的问题，提出各类整改意见和建议800多条，修改完善179项资金管理办法，使日常监督工作得到进一步加强，有效地促进了财政管理水平的提升。在此基础上，专职监督机构牵头组织业务机构人员开展对民生重点项目、重点资金及财税政策执行情况等专项监督

检查，累计查出各种违法违规资金30多亿元，纠正违纪资金10多亿元，提出整改建议180余条，被批示采用70多条，为各级政府决策提供了重要参考依据，较好地发挥了财政专项检查监督作用。

经过四年来的强力推进，实行财政同步监督机制已取得积极成果，全省财政监督工作实现了由专职监督机构单独开展监督，向业务管理机构与专职监督机构共同履行监督职责转变；由单一的事后检查，向事前、事中、事后全过程监督转变；由单纯查处问题，向规范财务管理转变，财政监督综合效能有了显著提升。

## 二、实行财政同步监督机制的启示与思考

围绕财政科学化精细化管理对财政监督提出的新要求，在实行同步监督机制的同时，省财政厅也从各个方面对影响和制约财政监督科学发展的深层次问题进行了思考，并获得了一些启示。

（一）实行财政同步监督的实践彰显了财政监督的独特优势，使事前、事中、事后的全过程监督成为现实。经过四年的实践探索，省基本建立了一个能够把同步监督理念和机制融入业务管理，由财政业务机构人员从组织收入和研究资金分配开始就注重和加强制度约束，自觉发现和纠正不符合制度规定及不利于发展的问题，并继续沿着财政资金流向、流程和使用结果进行及时有效地同步监督，做到资金运行到哪里，监督就跟进到哪里。同时，专职监督机构发挥其专职监督职能，主动前移监督关口，参与预算编审，借助“金财工程”数据接口及时监控预算执行。集中力量进行事中、事后重点专项检查，并与业务机构加强沟通协调，资源共享，形成监督合力。实践充分证明，只有把监督融入管理，在管理的过程中，业务机构和专职监督机构人员有机配合开展同步监督，才能做到真正意义上的事前监督，才能做到对财政资金的事前、事中、事后的全过程监督。这是财政监督的独特优势。

（二）实行财政同步监督的实践彰显了省市县财政监督力量的整合作用，使对财政资金的全

覆盖监督得以落实。针对财政监督工作存在专职监督机构“孤军作战”，缺乏内部监督力量的整合、缺少上下联动的问题，省财政厅按照财政部提出的“全覆盖”监督要求，在同步监督机制建设过程中，着力构建覆盖所有财政资金的“三横一纵”监督网络系统模式。从横向上，省、市、县三级财政部门各自负责对本级预算编制、预算执行、决算编报及资金使用结果的监督，确保横向到边；从纵向上，建立完善上下联动的监督工作机制，对财政重点资金和监管项目进行统一部署、统一实施，形成省、市、县三级财政部门之间上下互动、协调配合、紧密衔接的立体监管体系，确保纵向到底。可以说，实行同步监督机制的过程，就是整合全省财政监督力量、践行对财政资金“全覆盖”监督的过程，就是弥补监督缺位、扩大监督效果、提升监督质量的过程。实践充分证明，“三横一纵”监督模式是使“全覆盖”监督落到实处，提高财政监督工作整体效能的有效保障。

（三）实行财政同步监督的实践彰显了财政监督的规范作用，使规范财政管理更加及时有效。省财政厅一方面要求业务机构人员，在财政业务工作中注重加强制度约束，自觉发现和纠正存在的问题，不断加强财政管理。同时又要求业务机构人员通过开展日常监督，对预算单位人员、收入、支出、资产、经费以及专项指标的真实性、准确性进行经常性审核，对预算单位的资金收付、资产变动实时分析监控，提升了财政管理绩效。与此同时，我们组织各业务机构与专职监督机构把查问题、提建议、抓整改、促管理有机结合起来，主动督促和帮助被检查单位建章立制、规范管理，减少了国有资产的浪费和流失，提高了财政资金使用效益。实践充分证明，通过开展同步监督，促进规范管理的效应得到进一步显现。在今后实行同步监督的长期工作中，只有更加密切关注经济社会运行趋势，及时揭示和反映被检查单位的新情况、新问题，深入剖析查找问题的症结和原因，才能从完善制度、促

进改革、强化管理上有针对性地提出监督检查意见和建议，着力提升财政监督质量和层次。

（四）实行财政同步监督的实践彰显了财政专职监督机构的检查作用，使对重点财政资金的监督更有力度。专职监督机构是财政监督的主要力量，在财政同步监督中，既要注重发挥业务机构的监督作用，更要注重发挥专职监督机构的作用。如2012年，省财政厅组织开展民生专项资金和重大投资项目资金检查，全省财政专职监督机构发挥集团作战优势，共检查扩大内需项目1500余个，发现有问题的资金11亿多元；检查重点建设项目220余个，发现有问题的资金7.1亿元。实践充分证明，财政专职监督队伍是一支能打硬仗的“突击队”，是提升和扩大财政监督力度的“主力军”。在今后深化同步监督工作中，只有始终坚持发挥专职监督机构的检查作用，才能不断加强对重点领域、重点行业特别是民生等重点项目和资金的监督检查。